AMSED

الجمعية المغربية للتضامن والتنمية

Association Marocaine de Solidarité et de Développement



دليل عملي لفائدة الجمعيات

أتعلمون مايقصد بالموارد ؟

وما يقصد بتعبئتها ؟





تعبئة الموارد



Association Tanmia.ma

Conception Itissal publicité



المقدمة

مع انفتاح المغرب على المحيط الدولي وعلى الآليات والرهانات العالمية للتنمية والتعاون السوسيواقتصادي، ومع تطور الحركة الجمعوية عرفت الحاجات الفعلية للجمعيات تطورا متناميا تبعا لتطور الإشكالات السوسيو اقتصادية والإنسانية، التي من أجلها هي مدعوة لبلورة إجابات/حلول وبدائل ملائمة.

إن دراسة حاجيات الجمعيات وتطورها يجعل الحاجة إلى الموارد (البشرية والتقنية والمالية) تطفو على السطح، كما تبين أن هذه الجمعيات تعاني من نقص كبير في ما يخص التخطيط وتوجيه الموارد وذلك على مستويات عدة :

عند تحديد الحاجة إلى الموارد المعتمد على برمجة وتخطيط تصورات واستراتيجيات تدخل الجمعيات
عند البحث عن الموارد الضرورية لعمل وتدخل الجمعية وكذلك عند تحديد الشركاء المحتملين
عند توجيه هذه الموارد بحسب برمجة منطقية تأخذ بعين الاعتبار أوجه الفعالية، الجدية، وإمكانية التحقيق.
عند تدبير هذه الموارد وتبني نظم وآليات واضحة وشفافة.





تعبئة الموارد، تعريف ومكونات

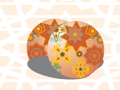
يأخذ مصطلح "تعبئة الموارد" في غالب الأحيان مفهوم "جمع الأموال"، غير أن هذه الأخيرة هي إحدى مكونات تعبئة الموارد والتي تعني المسار أو المسلسل الذي عن طريقه تحصل الجمعية على مجموعة من الموارد.



تخص عملية تعبئة الموارد الوسائل التي على الجمعية أن تحصل عليها كي تتمكن من القيام بأنشطتها المبرمجة. وبالتالي، فهي تذهب إلى أبعد من مجرد جمع الأموال. وهذا يعني أن على الجمعية أن تحصل على موارد متنوعة من عدد كبير من الشركاء بطرق مختلفة. هكذا، يشمل مفهوم تحريك الأموال العناصر التالية :

- **الموارد :** وهي مختلف الأشياء والأمور التي تحتاجها الجمعية.
- **الآليات :** هي مختلف الوسائل التي تمكن الجمعية من الحصول بشكل مباشر على الموارد.
- **الممونون :** هم مختلف الأشخاص أو الهيئات التي تقدم الموارد.





موارد الجمعية

يمكن عرض الموارد التي تحتاجها الجمعية على الشكل التالي:

موارد بشرية

متدخلون، مستفيدون أو متطوعون.

موارد فنية

تحتوي على أدوات، تجهيزات.....

موارد تقنية

يمكن أن تأخذ شكل، دعم تقني، دراسات، توجيهات استشارات أو عملية تتبع.

موارد مالية

يمكن أن تكون في شكل أموال، مساهمات، واجب الانخراط، هبة، بيع (سلع)، أو على شكل دخل من نشاط مدر للربح





يعتبر المال أحد أهم الموارد التي تحتاجها الجمعية كي تتمكن من العمل. غير أن هذا لا ينفي أن هناك موارد أخرى تظل أيضا مفيدة. ويكون من الضروري، هنا، أن نفرق بين نوعين من الموارد، الأول للاستعمال المحدود والثاني للاستعمال غير المحدود:

- **موارد للاستعمال المحدود :** هي تلك الموارد التي تخص أنشطة محددة بذاتها مسبقا.
- **موارد للاستعمال غير المحدود :** هي تلك الموارد التي يمكن أن تستعملها الجمعية في أي نشاط تريد.

آليات تعبئة الموارد

إن آليات تعبئة الموارد هي تلك الوسائل المستعملة للحصول على الموارد من طرف الممونين. يسمح تحديد هذه الآليات للمنظمات غير الحكومية بالإحاطة بعملية تحريك الأموال وتنويع مقارباتها، وليس مجرد تحرير الطلبات. كما ترتبط هذه الآليات، في غالب الأحوال، بالمناخ العام.

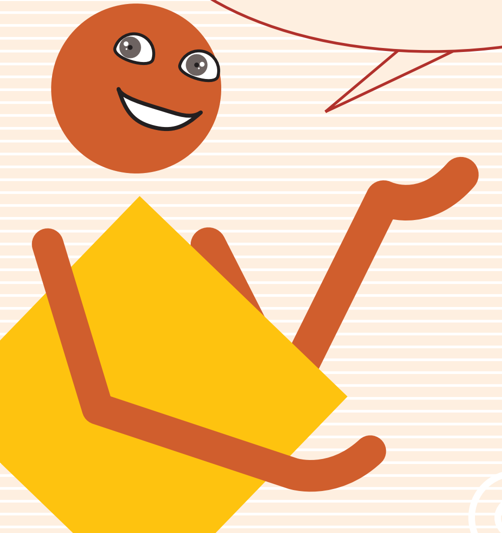
وفي هذا الباب، يمكن للجمعية أن تتبنى العديد من الآليات لتعبئة الموارد ويتعلق الأمر بمجموعة من الخطوات التي تشتمل على مجموعة من الأنشطة الخاصة بالتواصل، بالتحسيس، وبالإنتاج وذلك قصد إثارة اهتمام الأطراف (شركاء وممولون). هكذا يمكن تلخيص آليات تعبئة الموارد التي قد ترغب الجمعية في استعمالها في:

أحداث خاصة
تنظيم مهرجانات، معارض مسرحيات...

طلب تمويل أو هبة
- **مقترح مشروع مراسلات إلكترونية**
- **لقاءات مباشرة (اجتماع، زيارات)**

مساهمات تلقائية
متعاطفين، محسنين، مساعدات مالية

القيام بمشاريع تجارية صغيرة
القيام بمشاريع مدرة للربح لفائدة الجمعية (بطاقات، مذكرات، أقمصة، مجلات، نشرات)





الممونون

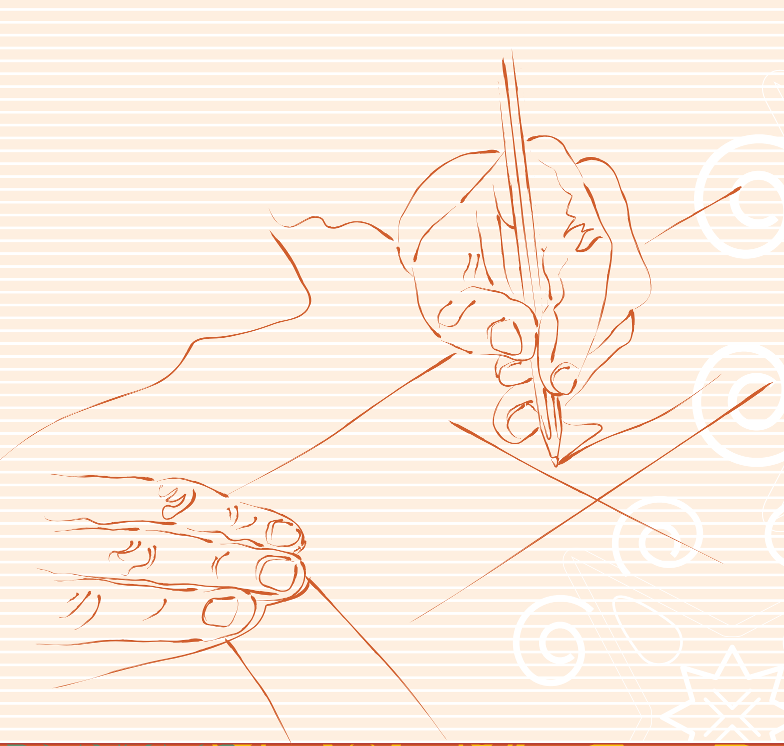
الممون هي تسمية شاملة تضم جميع من يمكنهم أن يقدموا للجمعية موارد تنفعها لعملها وتدخلها. وهنا من الضروري القيام بالتفرقة بين الممون والممول. فالممون يمكن أن يقدم للجمعية تشكيلة متنوعة من الموارد (تقنية، بشرية، مادية، فنية أو مالية)، أما الممول فهو ذاك الذي لا يمكن أن يقدم للجمعية إلا موارد مالية.

وبشكل عام، يمكن أن يكون الممون إما منظمة غير حكومية دولية، منظمة للتعاون الثنائي أو متعدد الأطراف، حكومات وطنية، فاعلين ينتمون للقطاع الخاص أو أشخاص طبيعيين.

وكي تتمكن الجمعية أن تتواصل مع الممونين من الضروري عليها أن تقوم بتحديد وفهم دوافع هؤلاء. من الصعب القيام بتعميم نفس الدوافع على جميع الممونين، مع ذلك على الجمعيات أن تحاول فهم دوافع الممون كي تتمكن من تقديم طلبات التموين بطريقة تسمح بإبراز أين تكمن مصلحة الممون، بدل كتابة طلبات مجردة.

تمكّن هذه الخطوة الجمعية من تحديد النتائج المحتملة من جراء قبولها للتموين من أي ممون والأخذ بالاعتبار الأخلاقيات المرتبطة بذلك.

الجدول التالي يمكن من القيام بتحليل الموارد ومختلف أنواع الممونين بحسب دوافعهم.





السلم	الحد الأدنى .... الحد الأقصى				
	1	2	3	4	5

الدوافع / الممونون	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
أ.										
ب.										
ج.										
د.										
ه.										
و.										
ز.										
ح.										
ط.										
ي.										
ك.										

أ. .... منظمة غير حكومية دولية
ب. .... مؤسسة دولية
ج. .... منظمة التعاون الدولي
د. .... جامعة
ه. .... وكالة/ مؤسسة
و. .... مقاولة
ز. .... جماعة محلية
ح. .... جمعية محلية
ط. .... جماعة
ي. .... غرفة تجارية
ك. .... شخص طبيعي

I .... التأثير في اتخاذ القرار
II .... تحقيق أهداف البرنامج
III .... القيام بضغط
IV .... التأثير في السوق
V .... الحصول على المعلومات
VI .... التموضع/ التموقف
VII .... بواعث دينية
VIII .... بواعث إجتماعية
IX .... تأثير في السياساية
X .... الإعفاء الضريب

هذا الجدول يساعدكم
على تحليل الموارد





مراحل تعبئة الموارد

إن تبني وبلورة إستراتيجية ملائمة لتعبئة الموارد تحتاج إلى تخطيط دقيق يعتمد على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها. إن حجم المراحل وتتاليها يختلف بحسب اختلاف الممون، بحسب القدرة على التحريك وبحسب إطار التدخل وأهداف كل جمعية.

إجمالا، يمكن تحديد مراحل تعبئة الموارد في :

بلورة مخطط استراتيجي

- بلورة مخطط استراتيجي من خلال رؤية الجمعية
- بلورة برنامج عمل من خلال التوجهات العامة للجمعيات

مراجعة الوضعية الحالية لموارد الجمعية

- تحليل الوضعية الحالية لموارد الجمعية
- تقييم مدى استمرارية الموارد الحالية للجمعية
- تحديد الموارد اللازمة/الناقصة

تحديد وفحص مختلف آليات تعبئة الموارد

تحديد والبحث عن مختلف الممونين

- جرد قائمة بمختلف الممونين
- جمع معلومات حول الممونين المحتملين
- بلورة برنامج عمل لتعبئة الموارد.



بلورة مخطط استراتيجي

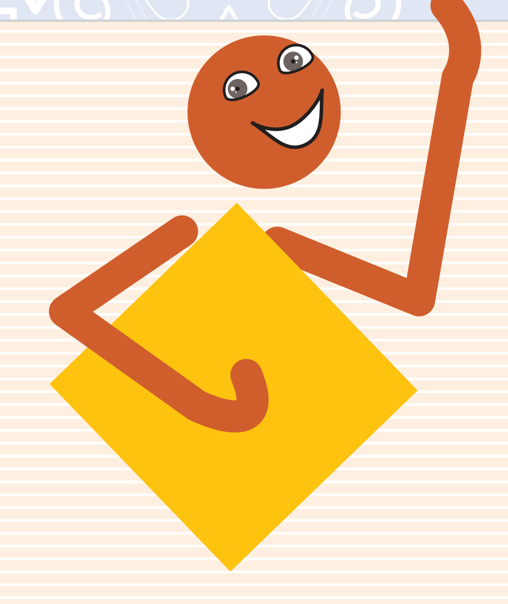
ليس لكل جمعية مخطط استراتيجي، ولكن أغلبيتها قادرة على إبراز ما تطمح القيام به، وتحديد لماذا وكيف تستطيع ذلك. وهكذا يكون مسلسل تخطيط وتنظيم المعلومات مطابقا، أساسا، لما يمكن تسميته بالمخطط الاستراتيجي.

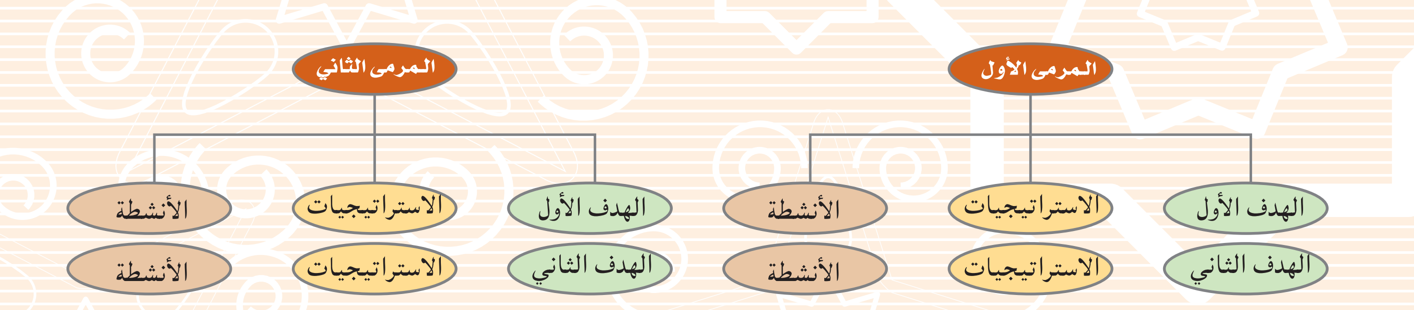
يحفز الجمعيات، بشكل عام، العمل بدافع تحسين الظروف الاجتماعية، البيئية والسياسة.

ومن أجل التفكير استراتيجيا في الطريقة التي تريد بها الجمعية تحقيق رؤيتها، لا بد لها من بلورة مخطط استراتيجي (تنظيمي/مؤسساتي) يوضح مختلف مستويات الإنجاز الذي تطمح الجمعية تحقيقه خلال مدة معينة من الزمن (عامة، بين 3 أو 5 سنوات). تضم هذه المستويات، الرسالة، المرامي والأهداف (وأحيانا الاستراتيجيات) ويتم التعبير عنها من العام (بالرسالة) إلى الخاص (المرامي والأهداف).

يكون من الأفيد ترتيب الأهداف داخل مخطط استراتيجي بحسب أهميتها من أجل الرفع من فرص تحقيق المرمى والرسالة. وبالنسبة لكل غاية يمكن ترتيب الأهداف بحسب الأولويات.

يعتبر المخطط الاستراتيجي وسيلة لتخطيط وبرمجة الأنشطة في المستقبل وطريقة لتدوين المعلومات كمرجعية يعتمد عليها في المستقبل. لهذا، وجب أن يكون محققا، واقعيا، ويبرز، بشكل عام، عمل الجمعية.









مراجعة الوضعية الحالية للموارد وتحديد الموارد الناقصة في علاقة مع البرنامج الاستراتيجي للجمعية

من المفيد للجمعية أن تقوم بتقييم الوضعية الآنية لمواردها كي ترسم مخططها للعمل على تعبئة الموارد. بمعنى أن على الجمعية الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتوفرة، مدة صلاحيتها والظروف المحيطة بها (بمعنى الموارد ذات الاستعمال المحدود، والأخرى ذات الاستعمال غير المحدود)

وبمقارنتنا للموارد التي تملكها الجمعية مع تلك التي تطمح الحصول عليها (بحسب المخطط الاستراتيجي)، يمكن تحديد حاجيات الجمعية من الموارد. وبالتالي يمكن لهذه الحاجيات أن تستعمل كقاعدة لبرنامج عمل استراتيجي لتعبئة الموارد.



تحديد واختبار مختلف آليات تعبئة الموارد

تلزم لكل آلية من آليات تعبئة الموارد كفاءة خاصة. وباعتبار أن جميع الجمعيات تختزن كفاءات مختلفة، من المهم جدا، تحديد الكفاءة التي تحتاجها كل آلية من أجل أن تتمكن الجمعية من اختيار الآلية الملائمة. ويكون مهما أيضا، أن تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الميزانية والوقت اللازمين لكل آلية كي تتمكن من رصد الموارد البشرية والمالية لتحقيق ذلك.

لكل آلية مراكز القوة والضعف، والتي تتمحور، عادة، حول الوقت والميزانية والكفاءات، وحول مخاطر الانفلات المتعلقة بالمقاربة والمنهجية.

عندما تتمكن الجمعية من تحديد مكامن قوة وضعف كل آلية يجب أن تقوم ببحث متأن قبل أن تستثمر الجهد والوقت والمال من أجل تبني آلية ما.



التحديد والبحث عن مختلف الممونين

عند تحديد مختلف الممونين المتواجدين على المستوى المحلي، الإقليمي، الوطني أو حتى الدولي، على الجمعية أن تبحث، أولا، عن المعلومات الخاصة بهؤلاء الممونين (منهجية ومقاربة التدخل، المساطر، مجالات التدخل، ومنطقة التدخل...) ثم عليها أن توجه أو تقابل الحاجة إلى الموارد مع الممونين المحتملين.

بعد تحديد جميع الحاجيات إلى الموارد بحسب المخطط الاستراتيجي، على الجمعية أن تستثمر الوقت والموارد البشرية في البحث عن الممونين الملائمين من أجل سد هذه الحاجيات. لذلك على الجمعية أن تداوم على جمع المعلومات الضرورية بشكل آلي ومستمر.

من المهم جدا البحث والتعرف عن ممونيكم





بلورة مخطط لتعبئة الموارد

في الوقت الذي تحدد فيه جمعية ما حاجياتها من الموارد، يجب عليها أن تحدد أي ممون يمكن أن يغطي هذه الحاجة. هذا هو المسلسل الذي يمكن من مساعدة الجمعية على تحديد الحاجيات التي من الصعب تلبيتها. وبالتالي ستتمكن من وضع أولويات للبحث عن الموارد ضمن برنامج عملها الشامل.



الرفع من فعالية اللقاءات مع الممونين

هناك العديد من الطرق الممكنة لجلب الموارد من الممونين : إرسال طلبات عن طريق رسالة تقديمية، الاتصال بالممونين الذين لا نعرفهم عن طريق رسائل بريدية والكترونية أو عن طريق الهاتف، إرسال طلبات لتجديد التمويل، واستغلال الفرص خلال الندوات والمناظرات وجميع المناسبات الاجتماعية للقاء مع الممونين. وإذا كانت كل هذه الطرق مجدية لطلب التمويل، يبقى اللقاء وجها لوجه من أنجعها.

تمكن اللقاءات من التناقش حول النشاط المقترح، ومن تعريف أكثر بالجمعية. إن أغلب الممونين يشتغلون بطريقة مهيكلة ولهم مجالات اهتمام خاصة، لهذا من المستحسن عقد لقاء مع الممون قبل إرسال أي طلب، وذلك من أجل ضمان مطابقة النشاط المقترح لتوجيهات الممون. وهذا ما نسميه وضع الجمعية في الواجهة أو "تسويق الجمعية".

إن عملية التسويق هته، تعني وصف النشاط بطريقة تسهل إخراج التطابقات الموجودة بين النشاط المقترح واهتمامات الممون، وبذلك توفير حظوظ أوفر للحصول على التمويل. وفي بعض الحالات، يكون للممون أيضا، بعض الأفكار والتجارب التي يريد اقتسامها.

من المهم جدا إعطاء انطباع جيد للممون خلال اللقاء وجها لوجه. لهذا يكون من الضروري الإعداد المسبق للقاء بالشكل الذي يجعل المتحدث مرتاحا. فالهدوء يمكن المتحدث من شرح وتوضيح النشاط وكذلك من الاستماع الممعن لما يقوله الممون، وبالتالي فتح حوار جيد ومثمر.

